

ハラスメントのない職場作り ～心理的安全性が組織力をUPさせる～

株式会社 シースリーフュージョン

□ 本日のゴール

ハラスメントと無縁の 組織作りの秘訣を知る

□ 本日の内容

1. パワハラって何？
2. 心理的安全性が組織力をあげる
3. ハラスメントのない職場作り

□自己紹介



小島 希美 (こじま のぞみ)

株式会社シースリーフュージョン 代表取締役
シースリーフュージョン社会保険労務士事務所 所長
グロースナビ株式会社 取締役
一般社団法人中小企業診断士協会 健康ビジネス研究会 理事
株式会社コスモボックス 社外取締役
社会保険労務士、産業カウンセラー、健康経営エキスパートアドバイザー

略 歴

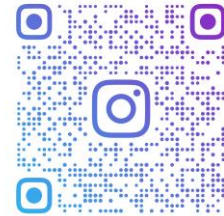
- 企業向けメンタルヘルス対策の専門会社で、メンタル不調者やハラスメントを発生させない組織づくり、不調者発症時の対応について長年従事し、対応企業は200社以上に及ぶ。
- その後、対策が進みづらい中小企業のメンタルヘルス、組織づくりを支援したいと独立。会社規模に関係なく、すべての働く人が幸せに生きられる世の中をつくるために、日々、組織・人事コンサルティングや研修、社員面談など、企業で具体的な課題解決を行う。
- 働く人が「どう生きていくのか」を理念に掲げ、心理学の専門家として人の心理に切り込む研修を数多く行う。テーマは、メンタルヘルス全般、ハラスメント対策、コミュニケーション、健康経営、リーダーシップ、働きがいのある組織づくり、社内産業保健スタッフ向け研修など、人の成長と関係性づくりに関わる領域をカバー。
- 2020年のパワハラ防止法の施行を機に、働く人を支援する社労士や人事担当者、経営者向けにパワハラ対策の講座を開講し、その具体的なノウハウを提供している。



□わたしの仕事



□ SNS情報



NOZOMI735



役に立つ、ところあったまる
メルマガもやっています。



1. パワハラって何？

□パワハラ防止法(労働施策総合推進法)の内容

施行日：2020年6月1日（※中小企業は2022年4月1日～）

【概要】会社としてパワハラ防止に向けた取り組みの実施

企業に求められる防止措置

1. 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発

- ・就業規則への記載、社内HP・パンフレット掲載、研修の実施 等

2. 相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

- ・相談窓口の設置、相談担当者への教育、人事との連携 等

3. 職場におけるパワーハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

- ・双方からの事実確認、第三者機関の利用、懲戒処分の実施、配置等の配慮、再発防止の実施 等

4. (1) から (3) までの措置と併せて講ずべき措置

- ・プライバシーの保護、不利益な取り扱いの禁止 等

□パワハラの定義

職場において行われる

1. 優越的な関係を背景とした言動であって、
2. 業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、
3. 労働者の就業環境が害されるものであり、
4. 1から3までの要素を全て満たすもの。

労働者の精神的・身体的
苦痛の程度により判断

平均的な労働者の
感じ方を基準に考える

※1 優越的な関係

パワーハラスメントという言葉は、上司から部下へのいじめ・嫌がらせをさして使われることが多いが、先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して行われるものもある。「優越的な関係」には、「職務上の地位」に限らず、人間関係や専門知識、経験などの様々な優位性が含まれる。

※2 業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの

業務上の必要な指示や注意・指導を不満に感じたりする場合でも、業務上の適正な範囲で行われている場合には、パワーハラスメントにはあたらない。例えば、上司は自らの職位・職能に応じて権限を発揮し、業務上の指揮監督や教育指導を行い、上司としての役割を遂行することが求められる。職場のパワーハラスメント対策は、そのような上司の適正な指導を妨げるものではなく、各職場で、何が業務の適正な範囲で、何がそうでないのか、その範囲を明確にする取組を行うことによって、適正な指導をサポートするものでなければならない。

□パワハラの6類型

①身体的な攻撃



②精神的な攻撃



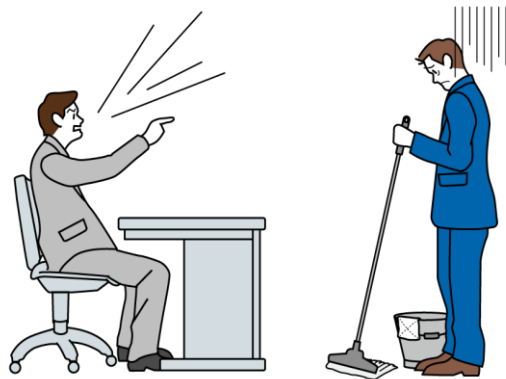
③人間関係からの切り離し



④過大な要求



⑤過小な要求



⑥個の侵害



□【重要】パワハラとセクハラの法的な違い

セクハラ



存在が違法

パワハラ



度を過ぎると違法

□実際のパワハラ・セクハラ事例

事件名	内容	判決
A社パワハラ事件)	派遣労働者Xが指示通りに業務を行っていなかったことについて、派遣先従業員Aらから「あほ」「殺すぞ」などのパワハラを受け、就労を辞めざるを得なくなった。	1度だけであれば違法とまではいえないような軽口でも、何度も繰り返し行われている時は、嫌がらせや侮辱となり違法性を有するとして、A社従業員およびA社の使用者責任に基づく損害賠償請求を認めた。
A産業ほかパワハラ事件	新入社員Bは、入社後上司X1、X2らから受けた指導内容を記載するよう指導されており、そのノートにX1、X2らは、「いつまでも新入気分」「毎日同じことを言う身になれ」「指示が全く聞けない」「辞めても、どうせ再就職はできないだろう」と記していた。Aはその後自殺した。	これらの言葉が、経験豊かな上司から入社1年にも満たないAに対してなされたことは、典型的なパワハラと判断された。上司の不法行為責任(民法709条)、会社の使用者責任(民法715条)を肯定し、総額約7,261万円の支払いを命じた。
大阪セクハラ(大阪市立中学校)事件	中学の女性英語教師Aについて、同僚の英語教師Bが「Aが生徒に厳しくあたっているのは、彼女に男がないからだ」などと発言。	Aへの発言が嫌がらせ、いじめと評価され、Aの 人格権を侵害 するもので不法行為に該当すると判断され、Bには、慰謝料の支払いが命じられた。Bはこれを不服として上告したが、棄却された。
A市職員(セクハラ損害賠償)事件	上司の係長が女性職員に対して、「早く結婚しろ」「子どもを産め」などと発言し、「言葉のセクハラだけで身体のセクハラがないのは、魅力がないのか我々に理性があるからか考えろ」などと発言。	係長の言動は、 客観的にも多くの人たちの前で強い不快感、屈辱感を与えもの であり、セクハラに該当すると判断された。さらに国家賠償法1条1項の規定に基づき、A市にも慰謝料等の支払いが命じられた。

□パワハラ発生の末路

パワハラ

不祥事
事故
経営状況の悪化
離職
休職

組織力の低下

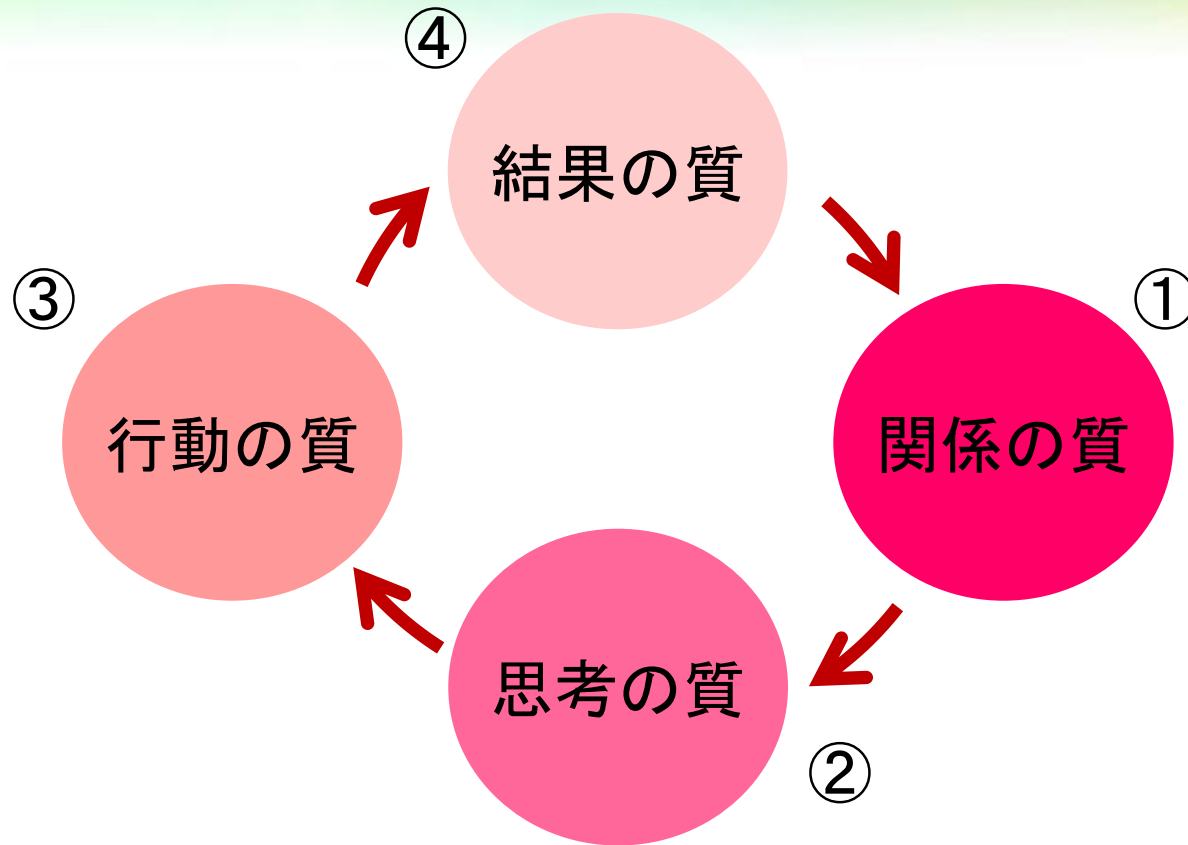
□ ハラスメント職場の逆は？

「 」のある職場

□ ハラスメント職場の逆は？

「 」に「 」が出せる職場

□ 成果が出せる職場とは？



ダニエルキム組織の成功循環モデル

□関係の質を高めよう

【バッドサイクル】

短期的な結果を追い求める

結果の質	結果ありき、数字最優先
関係の質	対立、否定、ハラスメント
思考の質	思考停止、受け身
行動の質	主体的・積極的に行動しない
結果の質	成果が上がらない
関係の質	関係悪化、他責、自己防衛

職場雰囲気の悪化
成果のあがらない体質

【グッドサイクル】



関係の質から始める

関係の質	相互尊重、承認、助け合い
思考の質	気づき、共有、当事者意識
行動の質	主体的・積極的に行動
結果の質	成果が出る
関係の質	信頼関係が高まる
思考の質	更に良いアイデアが生まれる

活気のある職場
成果のあがる組織体質

□ 組織力をあげるためのキーワード

「

」

2. 心理的安全性が組織力をあげる

□スペースシャトル・コロンビア



【事故概要】

打ち上げ時に断熱材がシャトルの外部燃料タンクから剥がれ落ち、左翼を直撃し、熱防護システムを破壊されたこと。

帰還時の体験突入の際に、その影響で機体が空中分解した。あと16分でNASAに帰還する直前の出来事だった。

言えるわけがない・・・私は、組織の底辺にいて、彼女は、はるか上にいるのだから。



□フォルクスワーゲンのディーゼルゲート事件

【事件概要】

フォルクスワーゲンが排ガス規制を逃れるために不正ソフトを搭載したディーゼルエンジン車を販売した問題。2015年に発覚したこの問題では、測定時だけ試験用プログラムを走らせることで試験をクリアするという違法行為が行われていた。全世界で約1100万台のディーゼルエンジン車が対象となり、大規模なリコールや訴訟問題が起こった。



10年間でアメリカでの売上を3倍にしろ！
トヨタやGMを抜いて、
世界トップにしろ！



□アメリカトップ銀行の不正

【事件概要】

アメリカ大手銀行のウェルズファーゴ銀行が、客に黙って、預金口座やクレジットカードを作り、架空の暗証番号、メールアドレスを設定していた事件。これらの不法口座開設に関わった社員を過去5年間で5,300人も解雇。通貨監督局、消費者金融保護局、検察により民事訴訟を起こされ、1億8,500万ドル(200億円)で和解をしている。



1顧客に8商品売れ！
1日4回、11時、13時、15時、17時に
売上報告をしろ！販売するまで帰るな！
目標達成出来ないヤツはクビだ！



❑ Question～医療機関におけるミスの報告と心理的安全性～

【報告の数】

【実際のミス数】

心理的安全性 高

多い

少ない

心理的安全性 低

少ない

多い

□組織の心理的安全性の4因子

① 「 」

- 反対意見・ネガティブな報告でも隠さず言える

② 「 」

- 問題発生時に、犯人捜しや押しつけではなく助け合って解決できる。
- いつでも気軽に相談できる

③ 「 」

- チャレンジを望ましいこと捉えられる
- 実績がなくても取り入れられる
- いつでもアイデアを共有できる

④ 「 」

- 個性を発揮することを歓迎されている
- 常識に囚われないことを歓迎される
- 目立つことも、リスクに感じない

出典：「心理的安全性のつくりかた」石井僚介

□ 対人関係のリスクを考える

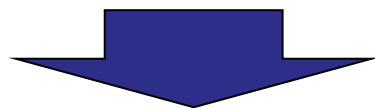
「 」だと思われたくない

「 」だと思われたくない

「 」だと思われたくない

「 」だと思われたくない

出典：エイミー・C・エドモンドソン：対人関係のリスク



人は、集団から排除されることを恐れる

□ 成功するのはどっちの職場？

	A	B
無知	必要な事でも質問せず、 相談しない	些細な疑問も質問、 相談する
無能	ミスを隠したり、 自分の考えを言わない	小さなミスもすぐに報告、 自分の考えを述べる
邪魔	必要でも助けを求めず、 できる範囲で妥協する	助けが必要なときは 助けを求め、最善を尽くす
否定的	異論があっても 意見を言わない	例え違う意見でも必要な ことは自ら発言する

□あなたの職場はどうですか？

No.	質問	あてはまる					あてはまらない				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	このチームでミスをしたら、きまってとがめられる。	1	2	3	4	5					
2	このチームでは、メンバーが困難や課題を提起することができる。	5	4	3	2	1					
3	このチームの人々は、他と違うことを認めない。	1	2	3	4	5					
4	このチームでは、安心してリスクを取ることができる。	5	4	3	2	1					
5	このチームメンバーには支援を求めにくい。	1	2	3	4	5					
6	このチームには、私の努力を踏みにじるような行動を故意にする人は誰もいない。	5	4	3	2	1					
7	このチームのメンバーと仕事をするときには、私ならではのスキルと能力が高く評価され、活用されている。	5	4	3	2	1					
得点:							／35点				

3. ハラスメントのない職場作り

□心理的安全性を実現するファクター

職場は

『 』と『 』

で作られる

□ ハラスメントの始まり

言葉から環境ができる

- ・ 挨拶をしない、あるいは仕事場に不釣り合いな挨拶の仕方
- ・ 敬称をつけず、あだ名や呼び捨てにする
- ・ 自分より弱い立場の人をからかう発言
- ・ 注意されても言うことを聞かない、バカにする
- ・ 「バカ」などの暴言や下ネタを言う
- ・ 管理職が注意をしない
- ・ ロジカルに相手を追い詰める
- ・ おかしいと思っても、その行為を指摘しない
- ・ 批判的な発言ばかりする

ちーっす

おい、小島！

幼稚園以下だな

バカか

そんなことも
わかんないの？

意味ある
の？

キモい！

□オンライン時代の落とし穴

言葉の比重が大きくなる



□ 職場崩壊のスタート

ちょっとした言葉から
すべて始まる。

相変わらず
のんびりだね。

ちょっとした皮肉

のろまな
カメみたいだね。

からかいに発展

カメは
何やっても
遅いからな。

それが普通になる

カメなんだから
床を這いつくば
えよ。

エスカレートする

□ 相手との関係をよくする2つの言葉

「●●してくれて、ありがとう。」

「YES,AND・・・(はい、そして)」



□世の中にあふれているのは・・・

No ..
Yes, but ..



【NO・・・】

「課長、顧客データベースの項目を見直したいと思うのですが。」
「え？ちゃんと使えているんだからそんなこと、やる必要ないよ。」

【YES,but・・・】

「課長・・・」
「ああ、いいね。でも今は必要ないだろ。」

【YES,and・・・】

「課長・・・」
「おお、いいね。見直したいポイントはどんなところ？
業務が効率化できそうなポイントも教えて。」



□ YES, and でやりとりする

「はい、 そして・・・」

自分のアイデアをプラス

受け入れる

□ANDを大切にする。

あのイタリアン、すごく美味しいらしいよ！

へえ、そうなんだ。

あのイタリアン、すごく美味しいらしいよ！

へえ、そうなんだ。次の土曜日行ってみる？

いいね！●●ちゃんも誘ってみようか？

□心理的安全性のある職場にするには

気持ちを前向きにさせる
「」を
文化にすること

あなたの「**職場**」が
職場を変える

END

当社では、以下のご相談をお受けしております。
お気軽にご相談ください

- ◆ パワーハラスメントの体制構築および発生時の具体的対応
- ◆ 組織風土改善コンサルティング
- ◆ 社員のメンタルヘルス問題への対応
- ◆ ストレスチェック制度、エンゲージメント調査等の導入
- ◆ 健康経営の実現と健康管理体制の構築支援
- ◆ パワハラ・メンタル・コミュニケーション・チームビルディング研修

【お問合せ先】

株式会社シースリーフュージョン／シースリーフュージョン社会保険労務士事務所
〒107-0061 東京都港区北青山1-4-1ランジェ青山909号室
MAIL: info@c3fusion.jp TEL: 03-6721-0556

※お問合せは右記QRコードからでもできます。
※人事・経営者のためのメルマガを週1回発行しています。



【お問合せ】



【メルマガ】

□おまけ～出演映画情報



『いまダンスをするのは誰だ?』 実話から生まれた希望と再生のストーリー

功一は仕事一筋人間で生きてきたが、家庭を顧みず、妻とはすれ違いが続き、娘とも仲が悪かった。ある日、若年性パーキンソン病だと診断されるも、それを受け入れられず、一人孤独を抱えてしまう。職場でも仲間が離れていく。そんな中、パーキンソン病のコミュニティ「PD SMILE」に通い始める。友人が出来、本音を話せるようになり、人とのふれあいの大切さと痛感する。料理にもチャレンジし食生活も改め、不仲だった娘ともダンスを通じて、お互いの関係が改善されていく。

【キャスト】

樋口了一・小島のぞみ・山本 華菜乃・塩谷瞬・杉本彩・IZAM
吉満 寛人・渋谷哲平・新井 康弘 他

横浜ジャック&ベティにて 近日上映
※他エリアの映画館は公式HPよりご確認ください